VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 29-07-2011

Ledelse udvikles hvor ledelse praktiseres!

Rigtig mange ledere ved, hvad god ledelse er. Væsentlig færre praktiserer det! Ledernes handlekompetencer skal i fokus, frem for at vi stiller os tilfreds med, hvad de siger, de gør. Få her en skitse til udvikling af innovative vækstmiljøer for ledere og ledergrupper i offentlige organisationer.

Skribentinfo



Annemette Digmann
Afdelingschef
Region Midtjylland



Mads Ole Dall
Perspektivgruppen

Rigtig mange ledere ved hvad god ledelse er – væsentlig færre praktiserer det!

Vi ser det som en innovativ udfordring at bidrage til at flytte energi og opmærksomhed over på hvad lederne gør og hvordan de eksperimenterer med at udvikle deres ledelse. Ledernes handlekompetencer skal i fokus, frem for at vi stiller os tilfreds med, hvad de siger, de gør. Tanker, ord og handlinger må følges ad. Det centrale spørgsmål lyder:

”Hvilke rammer og former for træning af vores ledere og ledergrupper skal der til, når udvikling af ledelse der virker skal kobles til lederens praksis”?

Når denne udfordring for alvor bliver synlig nu, skyldes det først og fremmest nogle markante nye krav og forventninger til offentlige ledere – fra daginstitutionslederen til toplederen. Begge er de udsat for en hidtil uset eksponering med forventninger om at kunne agere både driftsmæssigt og strategisk offensivt med høj personlig integritet og robusthed.

Og det kræver sin M/K på en måde, som tidligere tiders ledertræning næppe evner at leve op til.

Lederuddannelse er stadig væsentligt, men vi ønsker med dette projekt at bidrage til, at den eksisterende viden omsættes til andre handlinger i praksis.
Vi ønsker – i samarbejde med ledere – at finde 'next practice'.

Eksperimenterende ledelsesudvikling

Vi lægger op til, at vi i praksis eksperimenterer med at udvikle ledelse, dér hvor det foregår: På kontoret, i ledergruppen, sammen med medarbejderne.

Nogle eksperimenter egner sig til den enkelte arbejdsplads og andre passer bedre til hele organisationen. En eksperimenterende tilgang består i, at udvikle nye svar og handlinger på spørgsmål og problemer som ligger den enkelte leder på sinde:

"Min personlige lederadfærd"
Hvordan kommer jeg af med de dårlige vaner? Kan de ændres? Hvad skal til for at det sker? Hvilke rammer skal være til stede for at det kan ske?

"Nye lederroller i praksis"
Vi overgår til projekt- og teamorganisering i en helt ny styringstænkning hvor jeg er "alene". Det stiller krav om andre lederroller. Hvad skal læres og aflæres i den forbindelse?

"Ledelsessvigt"
Hvordan sikrer vi os bedst muligt mod ledelsessvigt i en tillidsbaseret decentraliseret organisation med udstrakt selvstyring?

Sammen med en sparringspartner, opstiller den enkelte leder, lederteamet eller netværket de eksperimenter, der – måske – ville kunne besvare spørgsmålene. Og på den måde igangsætte nye handlinger.

Vi påtager os at igangsætte, facilitere, opsamle erfaringer og sprede viden, så alle ledere kan få inspiration fra den nye viden om hvad der virker.

Udvikling i netværk

Hvis udvikling af ledelse skal kobles til praksis, så forudsætter det at én eller flere – udover lederen selv – får adgang til at observere, reflektere og intervenere i forhold til den måde lederen handler på i forskellige situationer. Det gælder møder, strategiprocesser, personalesamtaler, kommunikation og håndtering af konflikter og dilemmaer etc. – både internt i organisationen og i forhold til omverdenen.

Én metode er at opbygge et netværk omkring den enkelte leder. Et netværk med ganske særlige opgaver, funktioner og spilleregler i forhold til den enkelte leders praksis. Et netværk som kigger med, reflekterer, udfordrer, dokumenterer og støtter den enkelte leders evne til at forny ledelsespraksis i dagligdagen.
Der er altså tale om mere end et klassisk ledelsesnetværk som jo typisk mødes og drøfter, rådgiver og superviserer hinanden i forhold til medbragte cases eller problemstillinger.

Hvem skal deltage i netværket?

Den eksisterende ledelsesorganisation kan udgøre en netværksramme. Det rummer imidlertid den –

erfaringsmæssigt ganske store – ulempe, at lederne her ofte vil tale og tænke i samme ”mindset” og på den måde ikke være de bedste til at udfordre hinanden.

Tilmed er det kendt at ledere tæt på hinanden – inden for samme driftområder og måske med fælles drift/sektoransvar, vil være tilbøjelige til at undvige, springe over eller decideret undgå at træde det nødvendige skridt frem, med iagttagelser og refleksioner, alene for at afmontere spændinger og konflikter internt i ledergruppen.

Pænheden vil have gode vækstvilkår og undskyldningerne for ikke at gøre noget, vil stå i kø. Det dilemma kan måske undgås, hvis det lykkes at etablere et fælles fritstillende projekt, hvor det drejer sig om at undersøge, hvad organisationens ledelse kan lære ved at kigge dybt i andre fagområders logikker:

- Hvad kan kvantefysikken sige om ledelse?
- Hvad kan biologien?
- Hvad kan filosofien?
  ……etc.

Pointen er, at vi så at sige sprænger de eksisterende meningskæder i luften for at finde en ny vej mod det vi gerne vil med vores ledelse.

Disse overvejelser taler for at sammensætte tværgående vækstgrupper eller netværksgrupper bestående af ledere fra forskellige sektorer eller driftområder.

Vækstgrupperne kunne være obligatoriske som en parallel og lige så forpligtende organisering af ledelsesmiljøet som den formelle ledelsesorganisation.

Imidlertid: Uanset hvor forpligtende sådanne netværk tænkes, så står og falder deres liv og succes – som det jo også gælder for de formelle ledergrupper – med, om de formår at tilføre kraft, energi, kvalitet til den enkelte leders praksis. Dét er lakmusprøven: Dur det til noget, så gør vi mere af det – ellers lader vi idéen sygne hen i stilhed!

Udvikling i egen organisation

Det er ikke alle ledere, der udvikler sig bedst i netværk. Nogen er mere tillidsfulde, effektive og energifyldte ved at ’blive hjemme’.

Derfor giver det også god mening – som alternativ eller supplement til netværk - at give mulighed for, at den enkelte leder eller ledergruppe eksperimenterer – på helt egen boldbane.

Eksperimenterne vil typisk tage udgangspunkt i et innovationsspørgsmål, som lederen eller lederteamet har tumlet med et stykke tid og som de har et oprigtigt ønske om at ændre.

Spørgsmålene kan være på linie med disse:

- Hvordan får vi skabt mere og opdrift i personalegruppen i hverdagen?
- Hvordan får vi tid til det?
- Hvad skal til for at vores afdelingsmøder bliver mere energifyldte?

- Hvordan får vi bragt bedre balance mellem drift og fornyelse?
- Hvad skal til for at jeg bliver mere modig og tør at træde offensivt frem?

I jagten på gode svar og nye handlinger søger vi hele tiden at udvikle nye metoder. Det kan dreje sig om at inddrage video som reflektionsredskab, opbygge ideale situationer i ”second life”, for at undersøge hvad der kan omsættes til real life, arbejde med skyggeovervågning, refleksion og anderledes iscenesættelser, der kan understøtte udviklingen af ny ledelses-praksis.

Hvordan i praksis?

Tankerne i dette oplæg, er de første spæde kim til at afprøve nye måder at skabe vækstmiljøer for ledere på – for at udvikle sublim praktiseret ledelse!
Som med alt andet nyt må der eksperimenteres for at finde eller udvikle lige netop de rammer som giver de mest kraftfulde resultater.

Når spørgsmål, problemstillinger eller udfordringer som der skal eksperimenteres med derfor er stillet, bliver næste opgave at finde ud af, hvordan der så skal eksperimenteres.

Det må være helt oplagt at lade dem der skal ”udsættes” for eksperimenterne deltager i denne idéudvikling, således at der allerede i udgangspunktet oplever ejerskab og mening.

Princippet kunne være at finde måder at skabe praksiskoblede vækstmiljøer på som bygger på idéen om ”den mindst indgriben med den største effekt”?
Herfra er der så ingen grænser for det mulige.

Før vi går i gang

Eksperimenter kommer imidlertid sjældent af sig selv. Især hvis idéen er at der skal brydes med gængs tænkning og ledelsespraksis, så skal nogle forudsætninger være på plads.

Første forudsætning er, at det bliver officiel ledelsespolitik i organisationen at eksperimentere i tæt kobling til praksis. Måske skal der ligefrem udvikles incitamenter til at støtte konkrete idéer og projekter.
Topledelsen skal ”have noget for” med sine ledere.

Anden forudsætning er, at den enkelte leder har mod til at åbne døren til sit domæne – parat til at lade lederkolleger udfordre, undre sig, anerkende og reflektere over ”den måde jeg praktiserer ledelse på”.
Lederne skal være med på ”løjerne”

Tredje forudsætning er at ”frivillighedens princip” gælder, i hvert fald i en lang indledende fase. Det er meningsløst at eksperimentere under tvang.

Fjerde forudsætning er, at ledelsesterminologiens normer og styreord undersøges af den enkelte leder og i fællesskab. Mange ord og begreber lægger begrænsninger ind i lederes strategiske spillerum for ledelse, uden at det er bevidst hverken for den enkelte leder eller for ledergruppen.

Et lederteam arbejdede ud fra en ide om, at de skulle servicere deres medarbejdere. Efter en undersøgelse blev de klar over at ledelse består i meget andet end at levere service. Det vanskelige var at

aflære denne disciplin, som de mestrede til fuldkommen- hed.

Invitation

Vi indbyder alle arbejdspladser og organisationer til sammen med os at eksperimentere med at udvikle ledelse i praksis og dermed bidrage til at komme idéen om den praksiskoblede udviklingstænkning nærmere.

Har I i din organisation et innovationsspørgsmål i stil med dem vi har nævnt ovenfor, vil vi derfor gerne invitere til en fælles udforskning af, hvordan vi bedst muligt kan få effektive og energifyldte svar og nye ledelseshandlinger.
Dét er vores idé og motiv!

Læs mere

Kend din læringsstil

Ledere kæmper med arbejdsbyrden